

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Diseño de un manual de funciones para una empresa dedicada a la venta de
productos y servicios tecnológicos Tecnomarket.com, Barillas**
(Tesis de Licenciatura)

Anabela Carolina López Soliz

Santa Cruz Barillas, septiembre 2016

**Diseño de un manual de funciones para una empresa dedicada a la venta de
productos y servicios tecnológicos Tecnomarket.com, Barillas**

(Tesis de Licenciatura)

Anabela Carolina López Soliz

M.A. Francisco Javier Méndez Castillo (**Tutor**)

M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales (**Revisora**)

Santa Cruz Barillas, septiembre 2016

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

M.A Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Lic. Juan Carlos Mérida Reyes

Coordinador

REF.:C.C.E.E.L.ADM.-PS.052-2016
SEDE SANTA CRUZ BARILLAS

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 08 DE AGOSTO DEL 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN

Tutor: Licenciado Francisco Javier Méndez Castillo

Revisora: Licenciada Dora Leonor Urrutia de Morales

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Tesis titulada: "Diseño de un manual de funciones para una empresa dedicada a la venta de productos y servicios tecnológicos Tecnomarket.com, Barillas"

Presentada por: Anabela Carolina López Soliz

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciada



M.A. Ronaldo Antonio Giron Díaz
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Francisco Javier Méndez Castillo
Licenciado en Informática y Administración de Negocios
Magister en Innovación y Formación Universitaria
Colegiado: 10,152
mendez.francisco@upana.edu.gt
Teléfono: 57372753

Santa Cruz Barillas, 17 de marzo de 2016

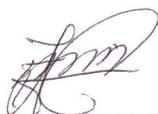
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Diseño de un manual de funciones para una empresa dedicada a la venta de productos y servicios tecnológicos. Tecnomarket.com, Barillas”**, realizada por **Anabela Carolina López Soliz** estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional –ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de ochenta (80) puntos de 100.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M.A. Francisco Javier Méndez Castillo

MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 08 de junio de 2016

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

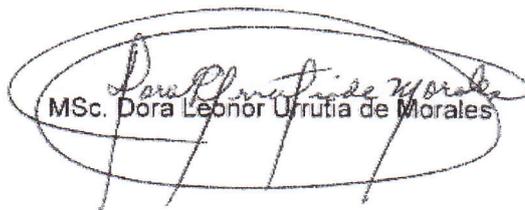
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: **“Diseño de un manual de funciones para una empresa dedicada a la venta de productos y servicios tecnológicos Tecnomarket.com, Barillas”**, Realizado por: **Anabela Carolina López Soliz**, carné No.0911881, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales

Dedicatoria

- A Dios** Por ser la fuente de sabiduría divina que me guió en el proceso de desarrollo de tesis.
- A mis padres** Por el apoyo moral y espiritual brindado hacia mi persona para lograr una de mis metas trazadas en la vida.
- A mis hermanos** Por sus sabios consejos y palabras de ánimo para seguir adelante y concluir el proceso de tesis.
- A mis compañeros de estudio** Por el apoyo incondicional y las muestras de aprecio recibidas durante el desarrollo de tesis.
- A Tecnomarket.com** Sincero agradecimiento por abrir sus puertas y proporcionarme la información necesaria para la realización de tesis.
- A la universidad Panamericana** Por darme la oportunidad de preparación académica y así formar parte del grupo de profesionales de Ciencias Económicas.
- A los catedráticos y tutores de la Licenciatura en Administración de Empresas.** Por la paciencia, los consejos y las enseñanzas recibidas en el proceso de realización de la tesis, para que este sueño se hiciera realidad.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco conceptual	1
1.1 Antecedentes de la organización	1
1.1.1 Datos históricos	1
1.1.2 Visión	1
1.1.3 Misión	2
1.1.4 Objetivo general	2
1.1.5 Objetivos específicos	2
1.1.6 Valores	2
1.2 Planteamiento del problema	4
1.3 Pregunta de investigación	5
1.4 Justificación del problema	5
1.5 Objetivos de la investigación	6
1.5.1 Objetivo general	6
1.5.2 Objetivos específicos	6
1.6 Alcances y límites de la investigación	6
1.6.1 Alcances	6
1.6.2 Límites	7
Capítulo 2	8
Marco teórico	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Teorías	8
2.2.1 Recursos humanos	8
2.2.2 Importancia del recurso humano en las organizaciones	9
2.2.3 Definición de manual	10
2.2.4 Manual de puestos	11

2.2.5 Descripción de puestos de trabajo	12
2.2.6 Manual de descripción de puestos	12
2.2.7 Clasificación de puestos	12
2.2.8 Definición de funciones	13
2.2.9 Manual de funciones	13
2.2.10 Procedimiento para la elaboración de un manual	16
2.2.11 Definiciones complementarias del tema	17
Capítulo 3	19
Metodología aplicada	19
3.1 Tipo de investigación	19
3.2 Sujetos de investigación	19
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	20
3.3.1 La observación	20
3.3.2 La entrevista	20
3.3.3 La encuesta	21
3.4 Procedimiento	21
Capítulo 4	23
Resultados de la investigación	23
4.1 Presentación de resultados	23
4.2 Análisis e interpretación de los resultados	23
4.2.1 Resultados de la encuesta dirigida a los empleados de Tecnomarket.com	23
4.2.2 Resultados de la entrevista dirigida a la Gerencia de Tecnomarket.com	31
4.2.3 Resultados de la guía de observación	33
4.3 Propuesta de solución	34
4.4 Presentación	34
4.5 Justificación	35
4.6 Objetivos	36
4.6.1 Objetivo general	36
4.6.2 Objetivos específicos	36
4.7 Viabilidad del proyecto	36

4.7.1 Administrativo	36
4.7.2 Físico	37
4.7.3 Financiero	37
4.7 Costos de implementación	37
4.7.1 Beneficios de un manual de funciones.	38
4.8 Cronograma de implementación del manual de funciones.	39
4.9 Manual de funciones propuesto	41
Conclusiones	49
Referencias	50
Anexos	52

Lista de figuras y gráficas

Figura 1 Organigrama	4
Gráfica 1 El cumplimiento de responsabilidades de los empleados de Tecnomarket.com	24
Gráfica 2 Advertencia a los empleados sobre los límites de sus funciones dentro de la empresa	25
Gráfica 3 Conocimiento exacto de los empleados sobre sus funciones correspondientes	26
Gráfica 4 Rotación de puestos de trabajo	27
Gráfica 5 Importancia de la implementación de un manual de funciones	28
Gráfica 6 Manual de funciones como herramienta para mejorar el cumplimiento de tareas de los empleados de Tecnomarket.com	29
Gráfica 7 Empleados que cuentan con un área específica de trabajo dentro de la empresa	30
Figura 2 Organigrama propuesto	40

Lista de cuadros

Cuadro 1 Cuadro de entrevista	31
Cuadro 2 Guía de observación	33
Cuadro 3 Costos de implementación del manual de funciones expresado en Quetzales	37
Cuadro 4 Cronograma de implementación de manual	39

Resumen

El contenido del presente informe consiste en una evaluación integral realizada en una empresa que se dedica a la venta de productos y servicios tecnológicos en Santa Cruz Barillas, Huehuetenango, sobre la inexistencia de un manual de funciones para el recurso humano de la empresa, para ello fue seleccionado un tipo de investigación cualitativa y cuantitativa para la recolección de datos, estos métodos fueron aplicados a los sujetos de investigación que son la gerencia de la empresa y su personal operativo, a través de un proceso que va desde la autorización de ingreso a la organización, la elaboración de un análisis FODA, la selección del tema, hasta el análisis de los resultados de la investigación.

Como resultado de la investigación se encontraron problemas tales como: realizar actividades correspondientes a otro puesto de trabajo, irresponsabilidad, demoras, retrasos, pérdidas de tiempo, desconocimiento de funciones, excesiva rotación de puestos, entre otros, de igual forma una parte de los empleados manifestó que en ningún momento le han explicado cuales son las funciones que como trabajador de la empresa le corresponden.

Estos hallazgos demostraron la necesidad y urgencia de la creación de un documento que describa las funciones de cada puesto que conforma la empresa y para solventar esa problemática se elaboró un manual de puestos en el que se detalla las actividades que corresponden a cada empleado, esto con la finalidad de orientar al trabajador, reducir el margen de desperdicio, aprovechar el recurso humano y contribuir al logro de las metas y objetivos de la empresa.

La Gerencia de la empresa reconoció la importancia de implementar un manual de funciones como un medio para mejora de la empresa y como parte de este proyecto ha sido la entrega respectiva del documento.

Introducción

En el aspecto administrativo de las empresas es común que no se cuente con manuales que permitan mejorar las actividades que a diario se desarrollan dentro de la misma, este es un problema que afecta la mayoría de empresas. Determinar la necesidad del diseño de un manual de funciones en la empresa Tecnomarket.com, fue el objetivo general de esta investigación y para la realización del proyecto ha sido necesario conocer la estructura administrativa de la empresa como misión, visión, objetivos, valores, organigrama, organización, que reflejan su situación actual, esto con la finalidad de dar seguimiento a la investigación y encontrar los problemas que en ella se viven.

Como todo informe debe ser fundamentado con teoría confiable y actualizada, se consultaron libros, revistas, tesis, entre otros documentos sobre diferentes temas y subtemas relacionados con la creación de un manual de funciones para el desarrollo del marco teórico y elaboración de la propuesta.

En cuanto al marco metodológico se ha tomado en cuenta los tipos de investigación como cualitativa y cuantitativa que consiste en la observación, entrevista y encuesta que fueron aplicadas en la gerencia y empleados de la empresa, para obtener información importante relacionada con el tema de investigación.

Se procedió al análisis e interpretación de resultados los cuales reflejan la existencia de distintos problemas como desconocimiento de puestos, rotación constante, actividades sin realizar a consecuencia de la falta de un manual de funciones, para solventar esta situación se realizó una reestructuración del organigrama y un documento que describe de forma detallada las tareas y responsabilidades de cada empleado de la empresa, se considera ser la mejor solución viable a la problemática encontrada y anular la forma tradicional de asignar funciones de manera que se disminuya la pérdida de tiempo y se aproveche al máximo el recurso humano.

Capítulo 1

Marco conceptual

1.1 Antecedentes de la organización

1.1.1 Datos históricos

Tecnomarket.com es una microempresa privada, que se dedica a la venta de productos y prestación de servicios tecnológicos, fue fundada en el año 2,002 como una idea del Señor Melvin Cardona López, registrada como una empresa mercantil con número de registro 329738. Se encuentra ubicada en la 4ta calle 2 – 24 zona 1 del municipio de Santa Cruz Barillas.

Dio inicio con una pequeña venta de computadoras y accesorios, con un área de servicio de internet y servicio técnico, exclusivo para equipo de computación. En la actualidad cuenta con una variedad de productos y servicios como, academia de computación, imprenta, servicio de internet, servicio técnico, venta de motos y repuestos, venta de diferentes productos como, distintos tipos de computadoras, accesorios, cámaras fotográficas, cámaras de seguridad, teléfonos celulares, timbres, entre otros.

1.1.2 Visión

Ser la empresa líder en la venta de artículos y servicios de tecnología en Santa Cruz Barillas diferenciándose de la competencia con productos y servicios garantizados con altos estándares de calidad.

1.1.3 Misión

Somos una empresa dedicada a la venta de productos y servicios tecnológicos más innovados del mercado, con garantía y calidad, cubriendo necesidades sociales y empresariales, en Santa Cruz Barillas, brindando asesoría y atención personalizada al cliente.

1.1.4 Objetivo general

Satisfacer necesidades tecnológicas, sociales y empresariales, con productos y servicios de calidad en el municipio de Santa Cruz Barillas.

1.1.5 Objetivos específicos

- Contactar a los mejores proveedores a nivel nacional e internacional.
- Implementar nuevos servicios útiles a la sociedad.
- Ofrecer al cliente los mejores productos de la tecnología.
- Brindar atención personalizada al cliente.

1.1.6 Valores

- Honestidad

La originalidad y sinceridad en la venta de productos y servicios que se ofrecen al cliente es nuestro mayor desafío, obviando engaños y garantizando seguridad y credibilidad al consumidor.

- **Confianza**

Nuestra mayor preocupación es brindar confianza y seguridad al cliente a través de un excelente servicio, productos garantizados y un ambiente de comodidad.

- **Excelencia**

La calidad de nuestros productos y servicios es lo que nos diferencia ante la competencia con la finalidad de que nuestros clientes logren sus objetivos y expectativas.

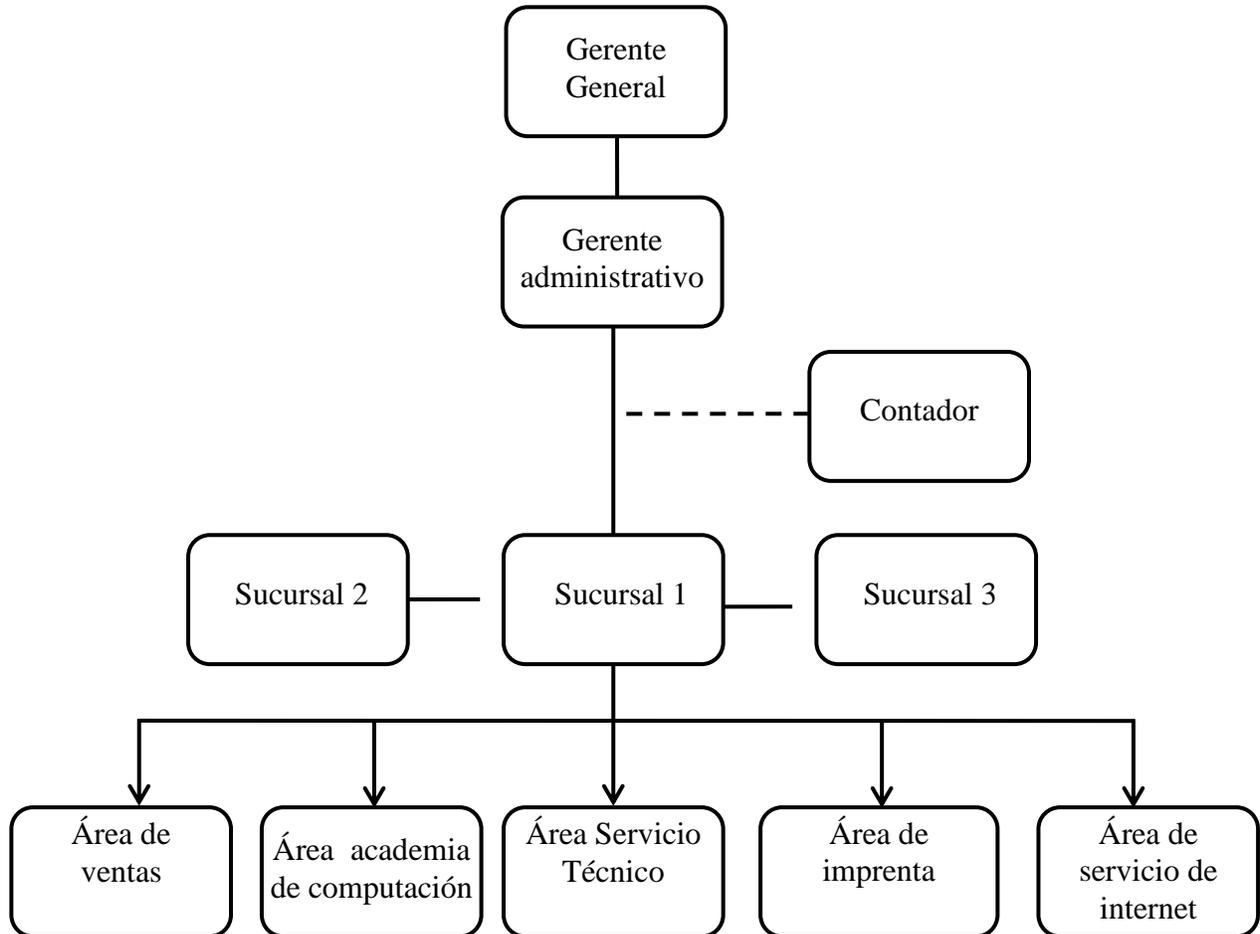
- **Compromiso**

Creemos en la importancia de cumplir con el desarrollo de nuestro trabajo en el tiempo y momento estipulado, tomando conciencia del valor de nuestra clientela.

- **Orientación al cliente**

Nuestro valor agregado es brindar orientación al cliente en el uso correcto de los productos adquiridos para un mejor rendimiento.

Figura 1
Organigrama



Fuente: archivos de Tecnomarket.com, año 2015

1.2 Planteamiento del problema

Tecnomarket.com es una empresa que ha crecido con el paso de los años, ésta cuenta con distintos puestos o departamentos de trabajo y en cada uno existe una serie de actividades a realizar por la persona a cargo.

Las personas responsables de los distintos puestos no tienen definido con exactitud cuál es la totalidad de funciones que le corresponde desempeñar dentro de su ámbito de trabajo, esta situación genera problemas tales como: realizar actividades que son competencia de otra persona, tareas sin realizar dentro de la empresa por no estar asignadas a una persona específica, conflictos en la responsabilidad de los colaboradores por desconocer la atribución de sus cargos.

A consecuencia de esta problemática el recurso humano no se siente comprometido para lograr metas y objetivos de la empresa así mismo surgen demoras, retrasos y pérdidas de tiempo, la falta de conservación y cuidado del mobiliario y equipo correspondiente al área de trabajo es otro resultado de la inexistencia de un documento que describa las funciones de cada persona.

1.3 Pregunta de investigación

La siguiente pregunta de investigación para Tecnomarket.com, Barillas, Huehuetenango.

¿Por qué en Tecnomarket.com no existe un manual que describa las funciones de cada colaborador de la empresa?

1.4 Justificación del problema

Investigar la necesidad existente de un manual de funciones viene a raíz que en las empresas con una estructura organizacional definida, contienen una serie de departamentos donde existen puestos a cargo de una o varias personas y en cada puesto una variedad de actividades a realizar. Cuando no se define con exactitud cuáles son las funciones que le corresponden a cada puesto o área de trabajo se da una conflictividad entre el personal, donde muchas actividades se dejan en el olvido o no se realizan en el momento oportuno, ninguno de los empleados quiere responsabilizarse de ciertas tareas; esto a la vez provoca conflictos entre colaboradores, irresponsabilidades e incumplimiento de funciones dentro de la empresa u organización.

De ahí la necesidad de la implementación de un manual de funciones que especifique el inicio y el final de las responsabilidades que le corresponden a cada puesto, de manera que se logren los objetivos, la misión, la visión y las metas de la empresa y el personal se sienta motivado, responsable y comprometido con su trabajo y su organización.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Determinar la necesidad de contar con un manual de funciones para el recurso humano de Tecnomarket.com, Barillas.

1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar la problemática que se vive por la inexistencia de un manual de funciones
- Evaluar el conocimiento de las funciones en cada puesto de trabajo
- Elaborar un manual de funciones para el recurso humano de Tecnomarket.com
- Entregar a la gerencia un manual de funciones

1.6 Alcances y límites de la investigación

1.6.1 Alcances

a. Espacial

Esta evaluación fue realizado en Tecnomarket.com, empresa que se ubica en la zona 1 de Santa Cruz Barillas, que se dedica a la venta de productos y servicios tecnológicos, por medio de la investigación se ha logrado conocer parte del proceso administrativo de la empresa, el recurso humano las distintas áreas con que cuenta y su funcionamiento.

b. Temporal

Este proyecto ha sido realizado en un período de seis meses que comprende de septiembre de 2015 a febrero de 2016.

c. Teórica

Entre algunos de los documentos consultados para realizar esta evaluación están los libros de Idalberto Chiavenato: Gestión del Talento Humano y Administración de Recursos Humanos, tesis, revistas entre otros documentos confiables que contienen información importante sobre el tema de investigación.

1.6.2 Límites

Entre los aspectos limitantes en el desarrollo de esta investigación están: aspectos financieros, la red de proveedores, la elección del tema de investigación.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Antecedentes

Según Roncaglia A. (2006) considera que desde la economía antigua el mecanismo de supervivencia y desarrollo de la sociedad se basa en la división del trabajo en tal sociedad cada trabajador se dedicaba a una actividad específica, que contribuía en la producción de una mercancía determinada y que tenía que obtener de otros agentes económicos, a cambio de una parte del producto, los productos que se requieren como medios de producción y subsistencia. Estos mecanismos se componen de instituciones, costumbres, normas, conocimiento y preferencias, los cuales constituyen prohibiciones y reglas de comportamiento. Los economistas investigan los resultados, individuales y colectivos, de conjuntos específicos de restricciones y reglas de comportamiento.

Desde ahí nace la especialización de trabajo y la delegación de funciones individuales o grupales, éste fenómeno ha corrido a través de los años, en la actualidad dentro de las empresas como entes económicos poseen capital humano que es el motor de mayor movimiento dentro de la organización, cada uno de los que integran el recurso humano debe saber con exactitud cuáles son sus tareas o funciones que le corresponden dentro del área de trabajo para lograr objetivos y metas establecidas por la empresa, esto exige la existencia de un manual que describa y defina las funciones de los diferentes puestos. En el tema de manual de funciones en las organizaciones se pueden considerar subtemas tales como los que se encuentran a continuación.

2.2 Teorías

2.2.1 Recursos humanos

Para Chiavenato I. (2007) Recursos humanos son las personas que integran, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel

intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros), constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y desarrollo, aportan a las organizaciones sus destrezas, ideas, actitudes, conducta, percepciones, entre otros, ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, juegan papeles distintos, éstos son los puestos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización; además las personas son distintas entre sí y esto constituyen un recurso variado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia y motivación.

2.2.2 Importancia del recurso humano en las organizaciones

Según Chiavenato I. (2009) explica que las organizaciones operan por medio de las personas, quienes las forman, deciden y actúan en su nombre, se designa con diversos términos a las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales definen cómo llamar a las personas: trabajadores, empleados, oficinistas, personal, operadores, recurso humano, colaboradores, asociados, talento humano, capital humano, capital intelectual, mano de obra directa o indirecta, personal productivo o improductivo; el nombre que las organizaciones dan a las personas que trabajan en ellas tiene un significado importante, señala con claridad el papel y el valor que atribuyen a las personas.

Hasta hace poco la cultura organizacional dominante de las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y pasadas y se centró en el presente, la vieja idea de las relaciones industriales se sustituyó por una nueva manera de administrar al personal y recibió el nombre de administración de recursos humanos, los departamentos de recursos humanos empezaron a percibir a las personas como recursos vivos e inteligentes y ya no como factores inertes de producción los RH se convirtieron en el recurso con mayor importancia de la organización y en el factor definitivo del éxito de la empresa.

2.2.3 Definición de manual

Según Hernández Y., y Zelama R, (2008) citando a Quiroga (1999), explica que un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información o procedimientos de una organización, política o procedimientos de una organización o empresa que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo y que en cada puesto se cumplan con las responsabilidades correspondientes.

a. Ventajas de los manuales en las empresas

Para Hernández Y., y Zelama R, (2008) los manuales en las empresas tienen diferentes ventajas Entre ellas las siguientes:

- Son herramientas eficaces para transmitir conocimientos y experiencias
- Permite formalizar los métodos o procedimientos de trabajo
- Facilitan el trabajo al identificar claramente los pasos a seguir dentro de las organizaciones con respecto a los sistemas formales
- Identifican la estructura de la organización y las responsabilidades
- Permiten la eliminación de la duplicación de funciones
- Son flexibles, o pueden adaptarse a cambios internos en la organización todo en relación con el crecimiento de la empresa y de sus intereses

b. Objetivos de los manuales

Según Bencomo N. (2006) citando a Burak (2001) expresa que el objetivo primordial de los manuales reside en reunir las políticas, procedimientos, funciones, declaración de objetivos, metas, visión, misión y documentos a fines de una organización que permite:

- Agilizar el estudio y la estructura de la organización
- Facilita el reclutamiento, selección e integración y funcionamiento de personal
- Ahorra tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo y evita la repetición de instrucciones, normas y procedimientos
- Presentar una visión grupal de la organización, individual o sectorial
- Sistematizar la aprobación, publicación y aplicación de los cambios necesarios en la organización
- Establecer la responsabilidad de cada unidad y puesto en conformidad con el resto de la organización

2.2.4 Manual de puestos

Para Mungia D. y Erazo S. (2011) El manual de puestos establece las oportunidades para especificar el tipo de personal a contratar, seleccionar, inducir y capacitar al personal interno y los posteriores empleados, bajo los parámetros de un instrumento de desarrollo del recurso humano, que implique a los empleados a seguir la filosofía y políticas institucionales y que asegure el desarrollo auto sostenible de la empresa. Es una guía que orienta la adecuada contratación, selección de personal, capacitación y desarrollo dentro de la empresa, con el fin de

constituir los alcances de su filosofía y políticas. El manual de puestos es una herramienta de mejora del personal de la empresa, que por sí mismo sugiere el proceso de funciones de cada uno de los colaboradores y establece las tareas mínimas del trabajo individual en función de la colectividad, que apunta al trabajo en equipo.

2.2.5 Descripción de puestos de trabajo

Según Carrazo J. (2009) explica que la descripción del puesto de trabajo es el procedimiento metodológico que permite la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, es un inventario escrito de los principales hechos del puesto, de sus deberes y responsabilidades, basados en la misión, visión y objetivos de la organización especificando el perfil que debe llenar la persona que ocupe determinado puesto para que se relacione con el área laboral a cubrir .

2.2.6 Manual de descripción de puestos

Para Calleja R. (2013) citando a Gómez (1994) expone que un manual de descripción de puestos es llamado también como manual individual o instructivo de trabajo, este debe explicar las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto individual en una empresa se encarga de especificar todas las actividades realizadas desde las sencillas hasta las complejas y que señala límites para el desarrollo de funciones.

2.2.7 Clasificación de puestos

Según Querida E. (2013) expone que los puestos se clasifican en:

a. Clasificación personal o por rango

Se fundamenta en estudiar los atributos y méritos personales, como condiciones académicas, experiencia, habilidades y destrezas

b. Clasificación funcional o por tareas

Esta clasificación se centra en el puesto y toma en cuenta la complejidad de las tareas, las condiciones de trabajo, las responsabilidades en diferentes aspectos y áreas.

2.2.8 Definición de funciones

Según Terán A. (2014) citando a Gómez C, (1994) indica que funciones es la especificación de las tareas esenciales a cada uno de los cargos, puestos o unidades administrativas que conforman la estructura orgánica de una empresa, necesario para cumplir con las obligaciones y atribuciones de la organización.

2.2.9 Manual de funciones

Para Castillo A. (2007) el manual de funciones es un documento en forma ordenada y sistemática, presenta información sobre aspectos organizacionales empresariales necesarios para la realización del trabajo, además es un esquema que describe cada una de las diferentes funciones propias de cada cargo dentro de la organización, busca responder a dos preguntas fundamentales ¿Qué hace? y ¿Para qué lo hace? determinada función en el cargo, excluyéndose así problemas de duplicidad en las labores y que detecta ineficiencias en el desempeño y rendimiento de personal, responsabilidades no definidas o nombres inapropiados a los cargos, que permite igualar funciones, tecnificar actividades y proporciona a la empresa una serie de beneficios importantes en el manejo de sus colaboradores.

a. Objetivo del manual de funciones

Según Herrera C. (2007) explica que el objetivo principal de un manual de funciones es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos para evitar funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdida de tiempo sino inciden en dificultades entre las responsabilidades de los funcionarios de la empresa o peor aun si pertenecen a una misma sección.

b. Características del manual de funciones

Benalcázar D. y Herrera J. (2010) exponen las características de un manual de funciones.

Las características son cualidades que distingue de los demás a una persona o cosa.

- Debe ser dado a conocer a todos los funcionarios y relacionarse con el proceso, para su apropiación, uso y operación
- Estar efectuado de manera formal por una instancia que pertenezca a la empresa
- Satisfacer las necesidades existentes de las empresas u organizaciones
- Debe estar escrito en lenguaje claro, preciso y lógico que garantice su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador
- Debe permitir flexibilidad para su modificación o actualización y estar de acuerdo con las políticas que emita la organización
- El manual de funciones debe contar con una metodología para su fácil actualización y aplicación
- Cumplir con la función para la cual fueron creados y se debe evaluar su aplicación, para posibles cambios o ajustes

c. Ventajas y desventajas de un manual de funciones

Para Ochoa A. (2006) el manual de funciones contiene las siguientes ventajas y desventajas.

d. Ventajas

- Es una base permanente de información de las prácticas generales y sectoriales de la institución
- Las pautas no escritas son de difícil institucionalización, no ocurre lo mismo si están contenidas en el manual ya que nadie se puede quejar de desconocimiento
- Desarrolla la eficiencia en la ejecución de las actividades
- Facilitan la delegación efectiva, al existir instrucciones escritas, se puede actuar ante las cosas que se salen del círculo normal
- Al estar establecido por escrito, existe una mayor voluntad por parte del personal a asumir su tarea con responsabilidad
- Se establece una meta de operaciones satisfactoria y cada empleado puede comparar su actuación con los requisitos del puesto
- Con frecuencia se descubre que hay actividades sobrepuestas y se eliminan las duplicaciones
- Sirven de base para la formación de personal

e. Desventajas

- Su mala preparación puede traer inconvenientes en el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización.
- Si no se actualiza constantemente, pierde su eficacia con rapidez.

- Una redacción incorrecta puede causar dificultades en su uso
- Son difíciles de mantener al día, los cambios en la organización causan este problema
- Son incompletos, no incluyen todo lo que conviene a una estructura de organización

2.2.10 Procedimiento para la elaboración de un manual

Bencomo N. (2006) citando a Morales (1989) señala los estándares a considerar para elaborar un manual de funciones.

a. Definición de objetivos a seguir

Definir objetivos claros y precisos sobre la necesidad de un manual de funciones en la organización.

b. Elección de los responsables de la preparación

- De orden cualitativo: preparación del manual por parte de un analista o consultores especializados
- De orden cuantitativo: ejecución del manual a través de la definición de una persona o comité

c. Estudio preliminar de la organización

Es importante que el análisis mantenga una estrecha y directa relación con la empresa, estudiar las estructuras organizacionales como organigramas, manuales y formatos.

d. Planificación

Es importante lo que se desea alcanzar y determinar con objetividad los medios con que se contarán para desarrollar el instrumento, el tiempo será quizá el recurso importante y restringido para la elaboración y recolección de la información.

2.2.11 Definiciones complementarias del tema

a. Compraventa

Para Recinos A. (2011) la compraventa es el acuerdo voluntario por el se traslada la propiedad de mercaderías a cambio de un precio convenido y en ambos extremos del vínculo son comerciantes al actuar dentro de su actividad profesional, los elementos de la compraventa son personales, reales y formales, el elemento personal está formado por el vendedor y el comprador, el vendedor está obligado a entregar la mercadería y el comprador a pagar el precio de ésta. Los elementos reales son la cosa y el precio, la cosa es la mercadería que se va entregar y el precio la contraprestación que da el comprador y por último los elementos formales que se dan según el tipo de compraventa que se trate.

b. Servicio

Según Ortiz L. (2012) citando a Van J. (2008) manifiesta que un servicio es un medio para generar valor al cliente que proporciona los resultados que los clientes quieren obtener sin asumir costos o riesgos específicos, los resultados dependen de la realización de las tareas y están sujetos a diversas restricciones. Los servicios responden y satisfacen las necesidades de un cliente, reducen el efecto de las limitaciones lo que aumenta la probabilidad de conseguir los resultados esperados.

c. Tecnología

Según Pérez A. (2007) expone que la tecnología es la construcción de herramientas o artefactos para una diversidad de tareas pueden ser benéficos o perjudiciales, es un conocimiento práctico que nace de la ciencia, responde al desarrollo y función que cumple en el sistema productivo y comercial, es una disciplina independiente que genera cambios sociales.

Capítulo 3

Metodología aplicada

3.1 Tipo de investigación

Para conocer a fondo el tema en cuestión fue necesario realizar un tipo de investigación mixta, que describiera aspectos cualitativos y cuantitativos, para obtener información relevante sobre el recurso humano de la empresa, ésta ha sido indispensable para conocer la problemática que se vive en Tecnomarket.com por no contar con un documento que especifique las funciones en cada puesto de trabajo, determinar las causas que no han permitido su implementación y verificar la importancia del mismo.

3.2 Sujetos de investigación

Para esta investigación se tomó en cuenta el total de la población que consiste en el recurso humano de la empresa que está compuesto por ocho personas entre ellos:

- La gerencia general y administrativa de la empresa
- Un maestro de computación encargado del área de academia
- Técnico encargado del área de servicio técnico
- Recepcionista del servicio de internet
- Recepcionista de imprenta
- Asesor de ventas de computadoras y accesorios
- Recepcionista y operario de imprenta

- Agente de ventas de motos y repuestos

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

3.3.1 La observación

Para Hernández R. (2010) la observación es un método de recolección de datos que consiste en el registro ordenado, válido y confiable de conductas y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y sub categorías válido para analizar conflictos familiares, eventos masivos como la violencia en los estadios de fútbol, la aceptación o rechazo de un producto en un supermercado, el comportamiento de personas con capacidades mentales distintas, entre otros.

Se ha aplicado la observación como un instrumento de recolección de datos, porque existen aspectos importantes que no los refleja la entrevista y se ha considerado como indispensable en el proceso de investigación del problema.

3.3.2 La entrevista

Para Hernández R. (2010) la entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona entrevistador y otra el entrevistado u otras entrevistados, en el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo por separado o en conjunto, esto sin pretender llevar a cabo una dinámica grupal, en la entrevista a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados relacionados a un tema.

A través de la entrevista se ha logrado reunir información relevante complementaria para la construcción de la propuesta sobre el tema de investigación en Tecnomarket.com, sobre la importancia de contar con un manual que describa las funciones en cada puesto de trabajo.

3.3.3 La encuesta

Consiste en la interrogación de individuos, con orden y secuencia a fin de generalizar los resultados sobre una determinada población donde se utiliza una muestra, se usa para conocer la opinión de un determinado grupo de personas respecto a un tema de interés para el investigador.

En el tema en cuestión la encuesta ha sido el método importante en la recolección de información de la que se han obtenido datos fundamentales que permiten la disposición de conclusiones y recomendaciones.

3.4 Procedimiento

En cuanto al procedimiento para la evaluación, recolección de datos y propuesta de solución del problema encontrado en Tecnomarket.com se realizó un proceso dando inicio de la siguiente forma:

- Solicitud para obtener la autorización de ingreso y realizar la evaluación dentro de la empresa
- Entrevista con la gerencia general y administrativa de la empresa
- Elaboración de un análisis FODA para determinar las debilidades de la empresa que es el área más importante para realizar la investigación
- Planteamiento del problema
- Planteamiento de objetivos de la investigación
- Definir los alcances y límites de la investigación en armonía con la gerencia
- Investigación de un fundamento teórico sobre el tema de investigación

- Especificar el tipo o los tipos de investigación necesarios
- Determinar los sujetos de la investigación
- Elaboración de los instrumentos de investigación
- Aplicación de los instrumentos de investigación
- Análisis e interpretación de resultados
- Propuesta de solución
- Planteamiento de conclusiones y recomendaciones

Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1 Presentación de resultados

En esta fase se ha integrado la investigación de campo donde se aplicaron varios métodos como la encuesta, entrevista y observación, dirigida a los empleados de la empresa y a la Gerencia, para sustentar el informe del proyecto y conocer a fondo la situación que se vive por falta de manuales que describan las funciones de cada empleado.

4.2 Análisis e interpretación de los resultados

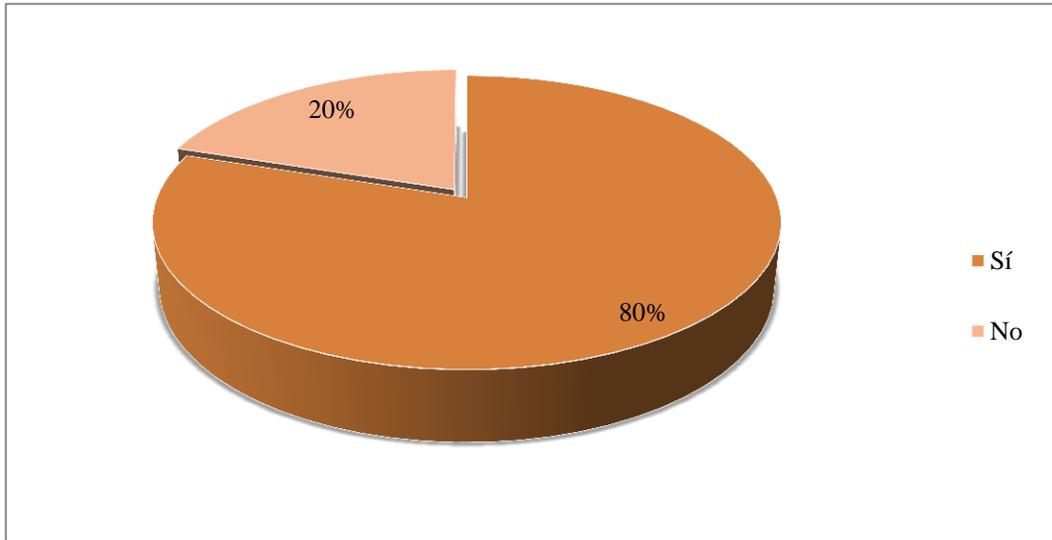
En este apartado se integran los diferentes métodos de investigación realizados en la empresa en cuestión, para su análisis e interpretación correspondiente y consiste en una encuesta dirigida a los empleados, entrevista realizada a la Gerencia y un cuadro de observación aplicado al área tangible e intangible de la empresa y personal.

4.2.1 Resultados de la encuesta dirigida a los empleados de Tecnomarket.com

A continuación se presentan los datos de la encuesta dirigida a los empleados de Tecnomarket.Com sobre la implementación de un manual de funciones.

Gráfica 1

El cumplimiento de responsabilidades de los empleados de Tecnomarket.com

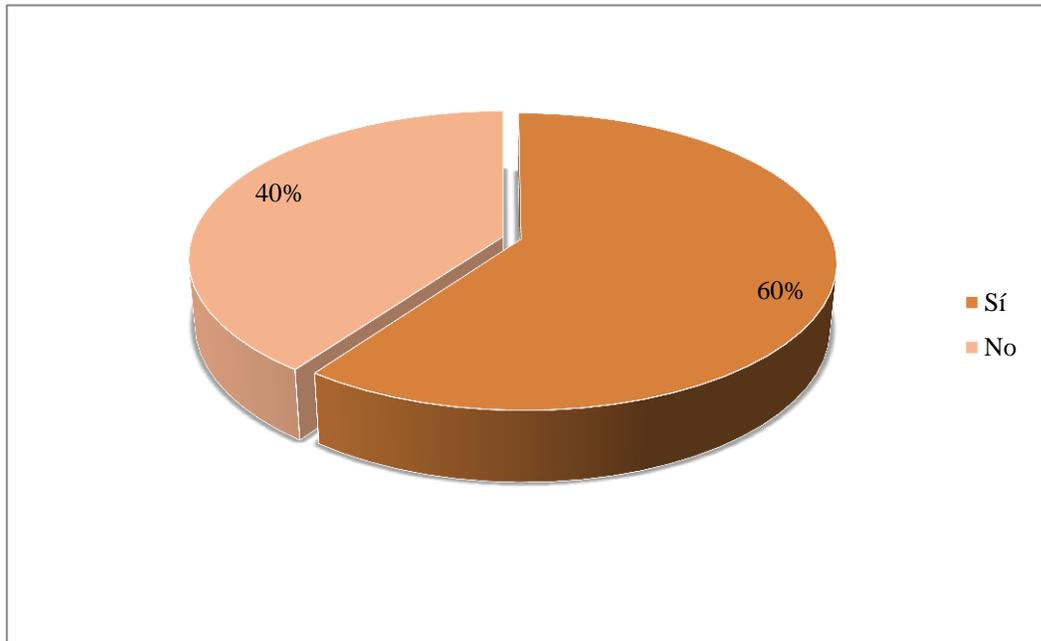


Fuente: elaboración propia con información brindada por empleados de Tecnomarket.com. 2016

Un bajo porcentaje de las personas encuestadas considera que los empleados no cumplen con las funciones asignadas dentro de la empresa, mientras que la mayor parte respondió que se cumplen las funciones asignadas, esto indica que existe un bajo porcentaje de incumplimiento de responsabilidades en la empresa.

Gráfica 2

Advertencia a los empleados sobre los límites de sus funciones dentro de la empresa

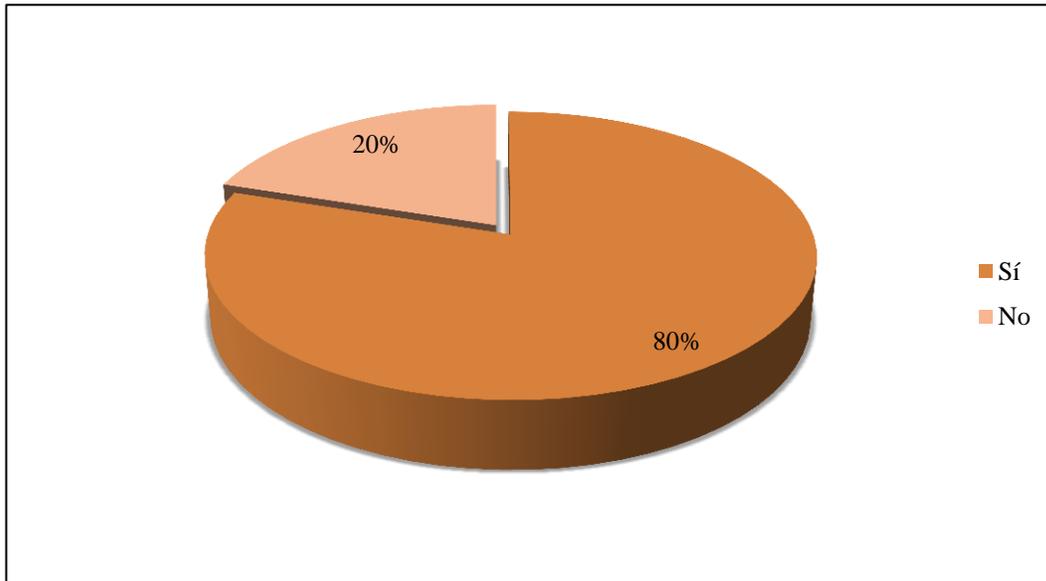


Fuente: elaboración propia con información brindada por empleados de Tecnomarket.com. 2016

Un porcentaje de empleados indica que no le han especificado los límites de sus funciones dentro de la empresa, mientras que la mayor parte dice que si le han explicado qué debe hacer y que no, a través de esta respuesta se comprende que existen empleados que no tienen un puesto específico y desconocen sus responsabilidades.

Gráfica 3

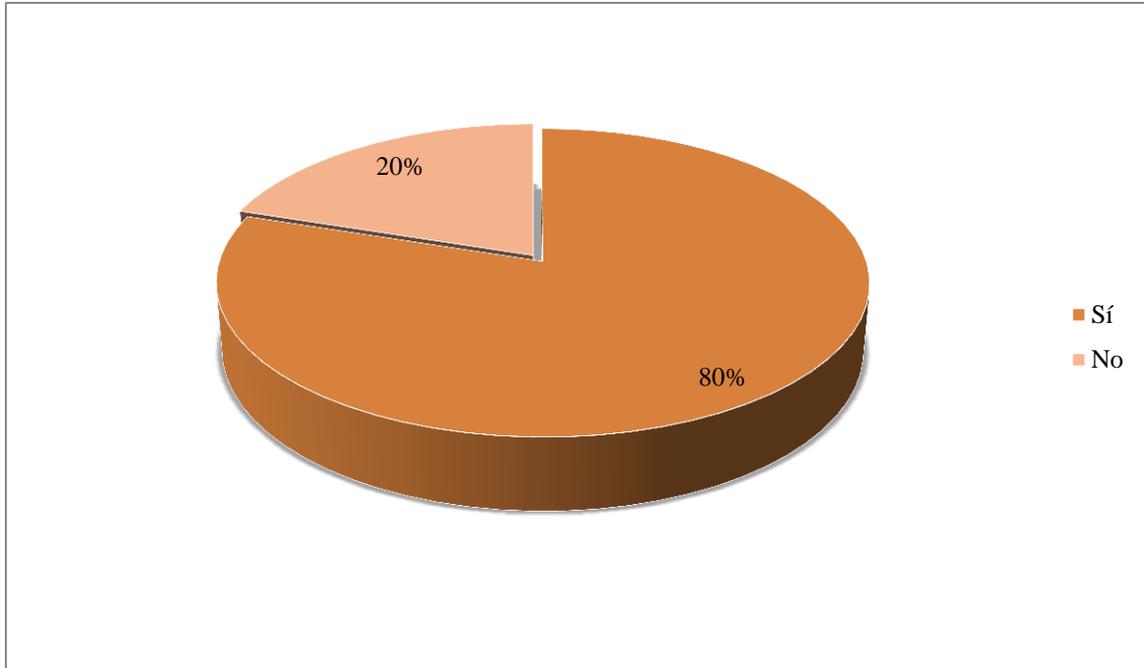
Conocimiento exacto de los empleados sobre sus funciones correspondientes



Fuente: elaboración propia con información brindada por empleados de Tecnomarket.com. 2016

Existe un mínimo porcentaje que manifiesta desconocer su puesto de trabajo y sus funciones dentro de la empresa y la mayor parte de empleados ha respondido tener conocimiento de ello.

Gráfica 4
Rotación de puestos de trabajo

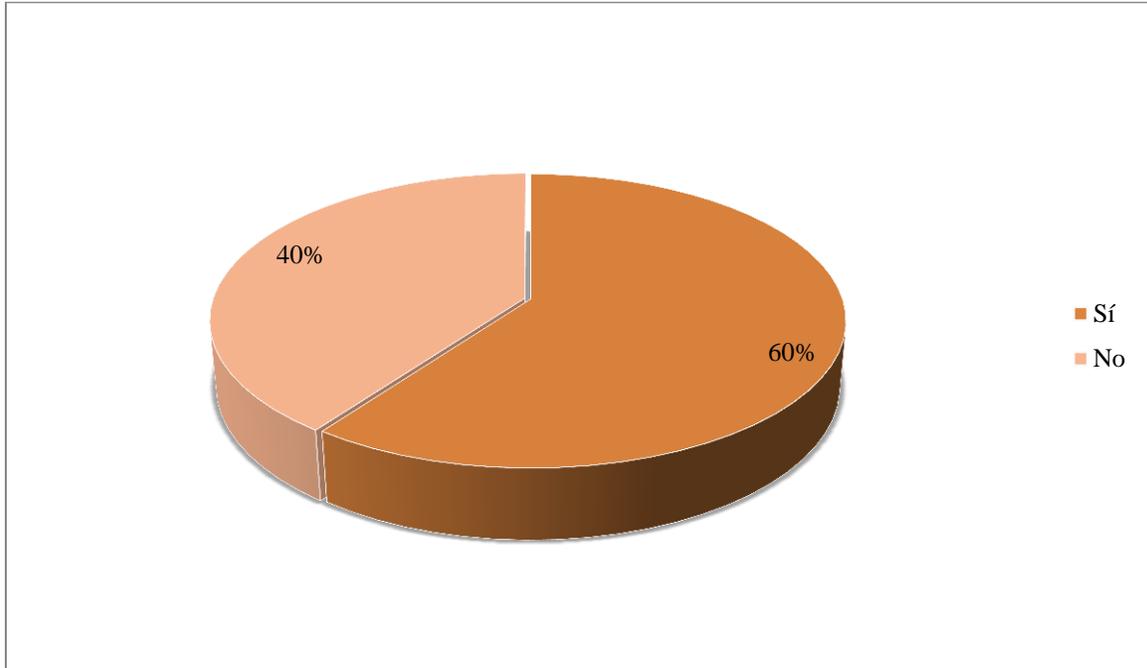


Fuente: elaboración propia con información brindada por empleados de Tecnomarket.com. 2016

La mayor parte de empleados de Tecnomarket.com indica que si ha realizado actividades correspondientes a otro puesto de trabajo y un mínimo porcentaje ha expresado que no, a través de esta respuesta se ha podido comprender que existe rotación de puestos.

Gráfica 5

Importancia de la implementación de un manual de funciones

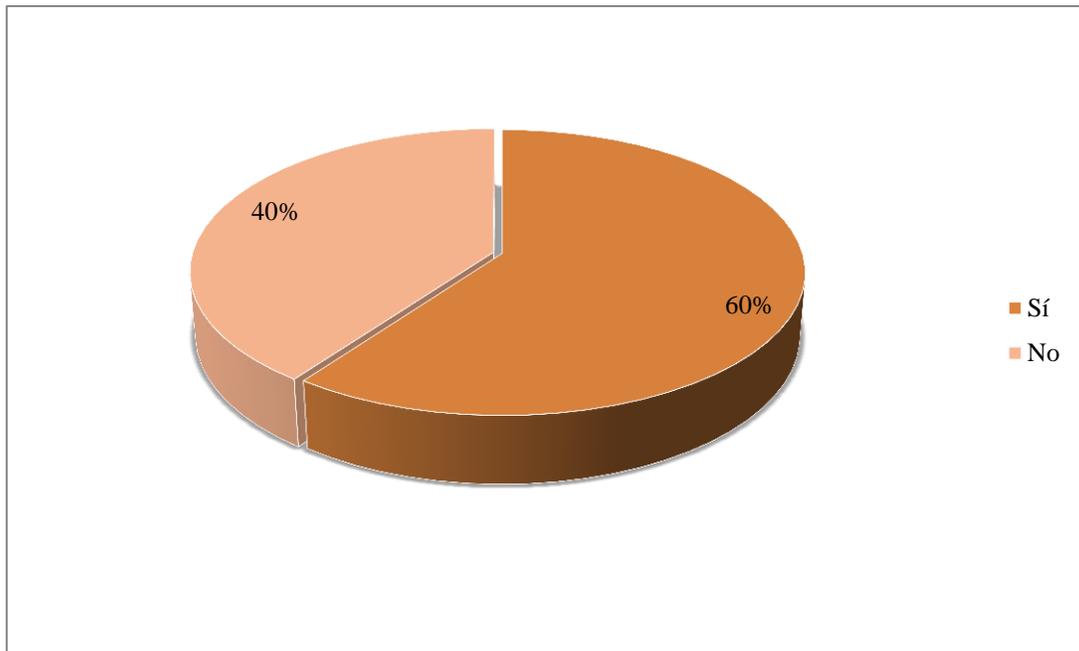


Fuente: elaboración propia con información brindada por empleados de Tecnomarket.com. 2016

Un alto porcentaje de empleados considera que es importante la implementación de un manual que describa las funciones de los diferentes puestos de trabajo, mientras que una mínima parte de los empleados manifiesta que no es importante, esto refleja que es de beneficio para la empresa la implementación de dicho documento.

Gráfica 6

Manual de funciones como herramienta para mejorar el cumplimiento de tareas de los empleados de Tecnomarket.com

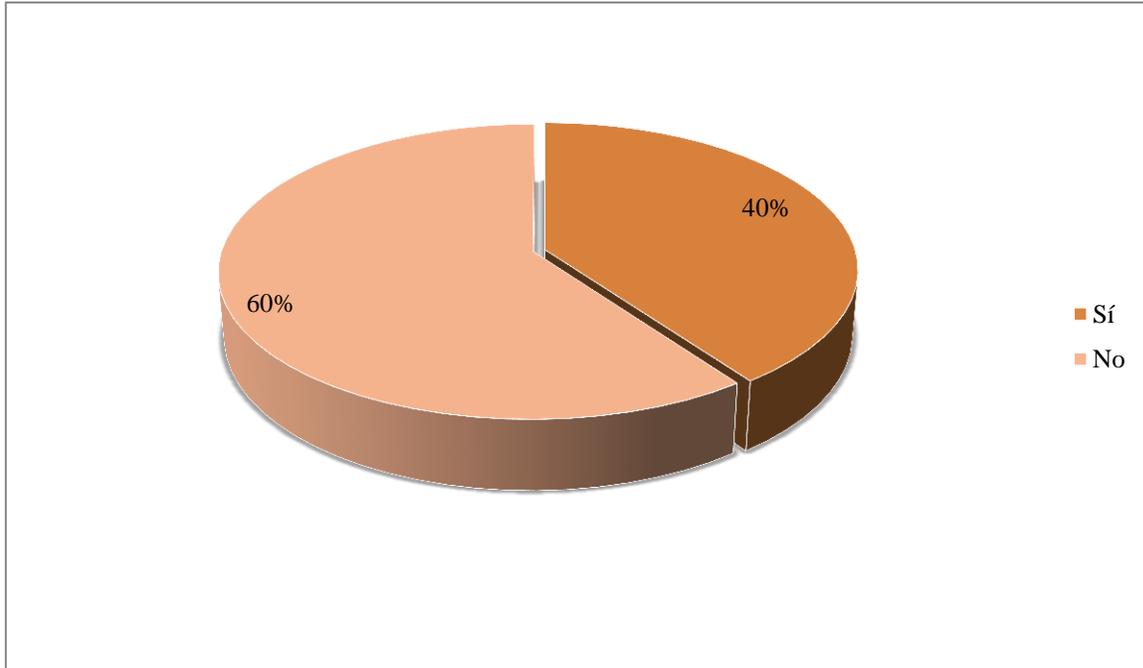


Fuente: elaboración propia con información brindada por empleados de Tecnomarket.com. 2016

La mayoría de empleados ha manifestado que un manual de funciones contribuiría al cumplimiento de responsabilidades dentro de los diferentes puestos de trabajo existentes y por otra parte un pequeño grupo ha considerado que el manual de funciones no beneficiaría en ese aspecto.

Gráfica 7

Empleados que cuentan con un área específica de trabajo dentro de la empresa



Fuente: elaboración propia con información brindada por empleados de Tecnomarket.com. 2016

Un mínimo porcentaje de empleados ha expresado que sí tiene asignado un puesto de trabajo, mientras que la mayor parte ha indicado que no cuentan o desconocen cuál es su puesto de trabajo dentro de la empresa.

4.2.2 Resultados de la entrevista dirigida a la Gerencia de Tecnomarket.com

Cuadro 1
Cuadro de entrevista

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Cuál es la forma de asignar funciones o tareas a los empleados de la empresa?	Se asignan de acuerdo a su capacidad personal y laboral	A través de la información proporcionada por la Gerencia de
¿Qué tan frecuente es la rotación de personal en los diferentes puestos?	En un 50% del tiempo ya que nuestras áreas de trabajo tienen altas y bajas por lo que identificamos las necesidades y nos apoyamos en la realización de las mismas.	Tecnomarket.Com se ha podido comprender y confirmar que no existe un manual de descripción de puestos para los empleados, la asignación de funciones
¿Para usted en qué contribuiría un manual de descripción de funciones?	Esto ayudaría a especificar áreas y responsabilidades para un mejor funcionamiento.	es de forma tradicional de acuerdo a la capacidad de los mismos, existe mucha rotación de personal lo que
¿Cuenta usted con algún documento que describe las funciones de los diferentes puestos de trabajo?	No, siempre lo manejo de acuerdo a las necesidades de la empresa y de los empleados.	hace que el empleado no se sienta responsable de un solo puesto y se dan los incumplimientos de tareas;
¿Los empleados son responsables en el cumplimiento de sus tareas aun cuando no se les supervisa?	Esto debe evaluarse en un 80% de cumplimiento y un 20% de incumplimiento y por falta de toma de decisiones o desconocimiento	por otra parte existen actividades dentro de la empresa que no se han ubicado en un puesto y se desconoce a qué área corresponden de las cuales
¿Existen actividades en la empresa que se desconoce a	Sí, porque debido a la situación económica debemos tomar puestos	

qué puesto pertenecen?	de acuerdo a la época o la necesidad.	nadie se responsabiliza.
¿Estaría usted dispuesto a implementar un manual de funciones que describa las tareas de cada empleado dentro de la empresa? ¿Por qué?	Sí, porque ayudaría a la formalización y mejor desempeño de la empresa y los empleados.	La Gerencia ha confirmado que sí estaría dispuesto a implementar un manual de funciones ya que esto mejoraría el desempeño de los empleados y el desarrollo de las actividades de la empresa.

Fuente: elaboración propia con información obtenida por la Gerencia de Tecnomarket.Com.2016

4.2.3 Resultados de la guía de observación

Cuadro 2
Guía de observación

Aspectos tangibles	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Ventilación			X	
Iluminación				X
Orden			X	
Higiene			X	
Instalaciones			X	
Espacio				X
Presentación de los empleados		X		
Definición de departamentos			X	
Aspectos intangibles del RRHH	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Respeto entre compañeros			X	
Relación entre empleados			X	
Coordinación de tareas			X	
Capacidad en el desarrollo de funciones		X		
Cooperación mutua.		X		

Fuente: elaboración propia por medio de observación directa en Tecnomarket.Com.2016

a. Análisis de aspectos tangibles

En los aspectos tangibles de la empresa se ha observado que existe poca ventilación debido a que no cuenta con ventanas que permitan el ingreso de aire, la iluminación es deficiente y se ven en la necesidad de utilizar la energía eléctrica durante el día para iluminar el ambiente interno de la empresa, el orden del mobiliario y equipo es regular, no existe una higiene adecuada, las instalaciones son formales e innovadas, los espacios de trabajo son reducidos, los departamentos

no se observación al cien por ciento definidos; en cuanto a la presentación de los empleados se ha considerado buena y formal.

b. Análisis de aspectos intangibles

En cuanto a los aspectos intangibles se ha podido observar que el respeto entre compañeros es regular, no existe una relación adecuada, la coordinación entre los diferentes procesos laborales no está bien definida, la capacidad en el desarrollo de funciones es buena debido a la experiencia adquirida a través de los años, existe cooperación mutua entre los diferentes puestos de trabajo.

4.3 Propuesta de solución

Para solventar la situación que se vive en la empresa Tecnomarket.Com se considera necesario contar con un organigrama completo y organizado que demuestre las jerarquías y distinga los diferentes departamentos de trabajo, así mismo un manual que describa las funciones de cada empleado dentro de la empresa, para aprovechamiento del tiempo y el recurso humano, a continuación se describen los diferentes pasos que forman parte de la solución a los problemas encontrados en la empresa.

4.4 Presentación

Cada día las empresas anhelan ser competitivas en el entorno donde se desenvuelven a través de formas de mejora en los precios, los productos o servicios, el punto de venta, la atención al cliente, entre otros, pero dentro de esos aspectos importantes que se deben cambiar, se debe tomar en cuenta la parte interna de la empresa que exista buena comunicación, una excelente relación y coordinación de trabajo entre los empleados para dar una buena perspectiva de la misma y demostrar su capacidad de competitividad; para ello es necesario contar con procedimientos, guías, y manuales que permitan mejorar los procesos de trabajo, aprovechar los recursos para lograr minimizar costos y así estar a la par de la competencia.

La presente propuesta consiste en una nueva estructura organizacional y un manual de funciones que tiene como finalidad mejorar la responsabilidad de los empleados, evitar sobre carga de trabajo en el área administrativa y aprovechar al máximo el recurso humano y que cada uno de éstos cuente con un área específica de trabajo, que tenga conocimiento de sus funciones y tareas que le corresponden como empleado de Tecnomarket.Com.

Algunos de los pasos que conforman la propuesta de solución son los siguientes: los objetivos, la viabilidad, los costos de implementación, entre otros importantes en el tema, incluye un organigrama detallado por departamentos para mejorar la organización empresarial y por otra parte el manual de funciones que describe el título del puesto, el departamento al que pertenece, el jefe inmediato, la formación académica necesaria, experiencia laboral y las competencias que dicha persona debe poseer para ocupar el puesto de trabajo; así mismo todas las funciones correspondientes de cada uno de los distintos departamentos que conforman la empresa.

4.5 Justificación

En base a la investigación cualitativa y cuantitativa realizada a la Gerencia y empleados de la empresa Tecnomarket.Com, Barillas, Huehuetenango se encontraron problemas relacionados con la falta de un manual de funciones para los empleados, tales como incumplimiento de responsabilidades, excesiva rotación de puestos, desconocimiento de funciones, empleados sin área específica de trabajo, actividades que no se sabe a qué departamento pertenecen, duplicidad de funciones, entre otros.

A través de los resultados obtenidos se considera importante y urgente la implementación del manual de funciones para solventar los problemas antes mencionados, así mismo identificar los departamentos y que en cada uno exista un listado de las tareas a realizar o responsabilidades por cumplir por el encargado del puesto, para mejora de los procesos, minimización de costos y aprovechamiento del recurso humano, de manera que se pueda equilibrar y controlar las prácticas laborales y que el nuevo empleado y el ya existente conozca de forma exacta para qué ha sido

contratado y no ignore las actividades que están dentro de su responsabilidad, esto genera acciones de eficiencia y eficacia y contribuye a minimizar el desperdicio de tiempo por parte del personal de trabajo e incrementara los beneficios.

4.6 Objetivos

4.6.1 Objetivo general

- Documentar las funciones y actividades correspondientes a los distintos departamentos que conforman la empresa Tecnomarket. Com

4.6.2 Objetivos específicos

- Orientar al personal de trabajo sobre sus responsabilidades y funciones dentro de la empresa.
- Reducir el desperdicio de tiempo
- Aprovechar al máximo el recurso humano
- Contribuir al logro de objetivos a través de un buen control de personal

4.7 Viabilidad del proyecto

4.7.1 Administrativo

En el aspecto administrativo es necesario cambiar la forma tradicional de asignar funciones que ha sido en base a la capacidad de los empleados y adoptar un nuevo modelo por medio de documentos que describan las funciones de los empleados, para este proceso será la Gerencia

Administrativa la encargada de dar a conocer el documento que guiará a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades diarias.

4.7.2 Físico

En el aspecto físico de la empresa no se darán modificaciones debidas que la propuesta consiste en mejorar las formas de asignar tareas y responsabilidades y para ello se debe realizar tan solo un documento que contribuya a implementar los cambios.

4.7.3 Financiero

En el aspecto financiero es necesario realizar un desembolso de dinero para la elaboración de los manuales, esto se describe de forma detallada en el siguiente numeral.

4.7 Costos de implementación

Cuadro 3

Costos de implementación del manual de funciones expresado en Quetzales

No.	Descripción	Cantidad	Costo
1	Hojas bond	100	12.00
2	Tinta negra	1	100.00
3	Tinta a Color	1	50.00
4	Empastados	8	80.00
5	Refacción de la capacitación	8	120.00
Total costo			362.00

Fuente: elaboración propia. 2016

4.7.1 Beneficios de un manual de funciones

- Minimizar pérdida de tiempo
- Dividir la carga de trabajo
- Facilitar la coordinación de tareas
- Impedir que los empleados invadan el trabajo de otro
- Seleccionar la persona idónea para el departamento que lo necesita
- Eliminar la duplicación de funciones
- El empleado se siente motivado y comprometido con la empresa.
- Trabajar con la mira en las metas y los objetivos
- Menos incumplimiento de responsabilidades
- Menos carga de control para la administración
- No existen actividades que se desconozca a que puesto pertenecen

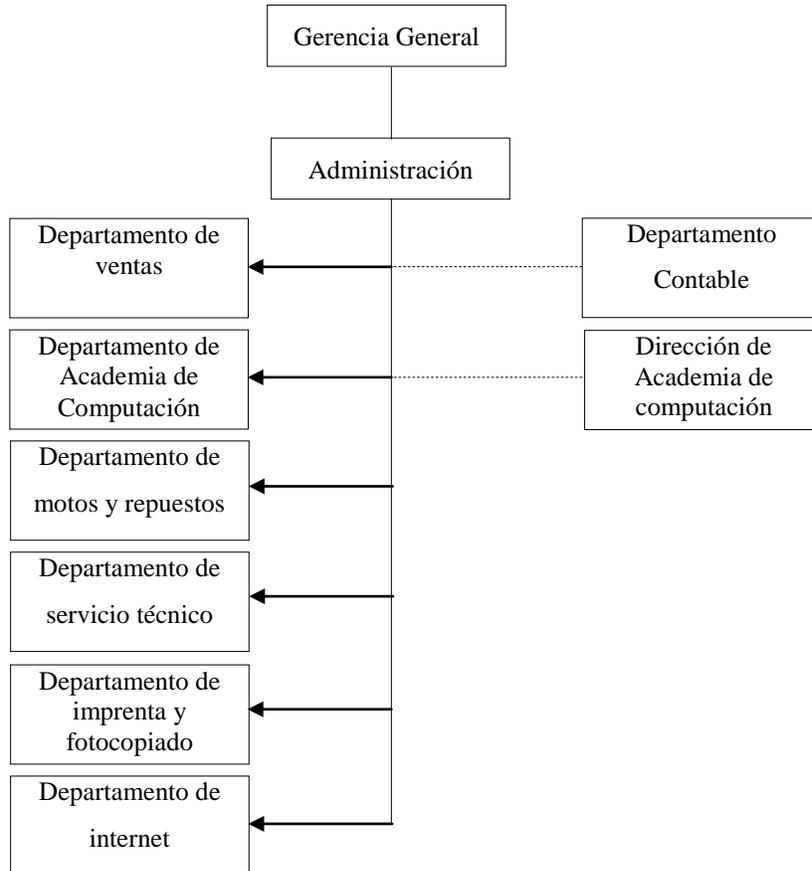
4.8 Cronograma de implementación del manual de funciones

Cuadro 4
Cronograma de implementación de manual

No.	Actividades	Enero 2017				Febrero 2017			
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
1	Impresión de manuales y empastados								
2	Reunión con empleados de trabajo para dar a conocer el manual								
3	Capacitación sobre su aplicación								
4	Prueba de aplicación								
5	Supervisión y control para su cumplimiento.								

Fuente: Elaboración propia.2016

Figura 2
Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia en base a los departamentos encontrados en Tecnomarket.com. 2016

4.9 Manual de funciones propuesto

Título del puesto	Gerente General
Departamento	Administrativo
Jefe inmediato	Gerente General
Requisitos del puesto	
Formación académica	Licenciado en Gerencia Administrativa o Administración de Empresas
Experiencia laboral	Dos años en puesto similar
Competencias / habilidades	Comunicación, creatividad, autocontrol, iniciativa, innovador, liderazgo, responsabilidad, conocimiento de uso de nuevas tecnologías, capacidad de negociación, conocimiento sobre finanzas, planificación, etc.
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Promover un grupo de trabajo armónico. • Representar a la empresa donde sea necesario ya sea dentro del país o en el extranjero. • Tomar decisiones sobre el rumbo de la empresa • Crear metas y objetivos a largo plazo • Ejecutar planes de negocio juntamente con la administración. • Aprobar los planes de desarrollo y de inversión creados por la administración. • Avalar nuevos proyectos. • Aprobar procedimientos propuestos por la administración o los empleados. • Realizar todo tipo de operaciones bancarias y financieras. • Implementar innovaciones para mejora de los diferentes procesos de los departamentos • Celebrar contratos de compra – venta con otras empresas. • Contactar nuevos y mejores proveedores • Realizar pedidos y compras de productos de venta. • Contratar personal 	

Fuente: elaboración propia. 2016

Título del puesto	Administrador
Departamento	Administrativo
Jefe inmediato	Gerente General
Requisitos del puesto	
Formación académica	Licenciado en Administración de Empresas/Auditor
Experiencia laboral	Mínimo dos años en puesto similar
Competencias / habilidades	Espíritu emprendedor, liderazgo, buenas relaciones humanas, innovador, capacidad para trabajar con personas, comunicar, motivar, coordinar, resolver conflictos, profesionalismo, conocimientos informáticos, toma de decisiones, etc.
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar el lugar del Gerente en su ausencia. • Planificar actividades a corto y mediano plazo • Organizar el trabajo en la empresa • Dirigir las diferentes actividades a realizar • Supervisar y controlar los diferentes departamentos que todo se lleve a cabo como se ha establecido. • Dar instrucciones a los empleados y capacitar • Informar a los empleados de cualquier cambio que se dé en la empresa • Preparar informes para dar a conocer la situación de la empresa a la gerencia. • Buscar y plantear nuevos proyectos para el desarrollo de la empresa. • Buscar solución a los problemas que no se puedan solucionar por el encargado del departamento donde éste se dé. 	

Fuente: elaboración propia. 2016

Título del puesto	Promotor de ventas
Departamento	Ventas (Computadoras y accesorios)
Jefe inmediato	Administrador
Requisitos del puesto	
Formación académica	Perito en Administración de empresas/ Contador.
Experiencia laboral	Con o sin experiencia
Competencias / habilidades	Paciencia, dinamismo, amabilidad, sinceridad, responsabilidad, honradez, convicción compromiso, buenas relaciones humanas saber escuchar, ser creativo, auto disciplinado, conocimientos tecnológicos.
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpios y ordenados los productos • Realizar limpieza en su lugar de trabajo • Atender al cliente • Llevar el control de ingresos y egresos de productos • Llevar el control de productos vendidos al crédito. • Buscar formas de promoción de ventas • Impulsar y convencer al cliente • Emitir facturas • Llevar el control de ingresos de efectivo • Presentar informe de ventas semanal y mensual a la Administración y Gerencia • Presentar listado de pedido de nuevos productos a la Administración • Buscar soluciones viables a los problemas que se presenten en su departamento de trabajo. • Solicitar a la administración pedidos mensuales y por escrito de insumos y útiles de oficina necesarios para el desarrollo de actividades correspondientes al departamento de trabajo. 	

Fuente: elaboración propia. 2016

Título del puesto	Maestro de Computación
Departamento	Academia de Computación
Jefe inmediato	Administrador
Requisitos del puesto	
Formación académica	Perito en Computación / Perito en Administración de empresas o Contador con orientación en computación.
Experiencia laboral	Con o sin experiencia
Competencias / habilidades	Comprometido, creativo, organizado, tolerante, innovador, entusiasta, responsable, dinámico, habilidad de expresión, amplio conocimiento de paquete de Microsoft Office, Software y Hardware, etc.
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar su material de trabajo • Impartir los diferentes cursos • Mantener limpio su equipo y lugar de trabajo • Cuidar de su equipo de trabajo • Organizar y preparar actividades correspondientes a su departamento • Llevar control de asistencias • Llevar control de pagos de inscripciones y colegiaturas • Buscar formas de dar a conocer la academia por media publicidad y promociones. • Presentar a la administración, informes mensuales de avances e ingresos de dinero. • Buscar soluciones viables a los problemas que se presenten • Preparar la documentación de clausura • Solicitar a la administración mensual y por escrito los recursos, documentos o equipo que sea necesario para el desarrollo de actividades correspondientes al departamento de trabajo. 	

Fuente: elaboración propia. 2016

Título del puesto	Promotor de ventas
Departamento	Ventas (Motos y repuestos)
Jefe inmediato	Administración
Requisitos del puesto	
Formación académica	Perito en Administración de Empresas/Contador
Experiencia laboral	Con o sin experiencia
Competencias / habilidades	Paciencia, dinamismo, amabilidad, sinceridad, responsabilidad, honradez, convicción compromiso, buenas relaciones humanas saber escuchar, ser creativo, auto disciplinado, conocimientos tecnológicos.
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender al cliente y convencerlo a que adquiriera los productos • Mantener ordenados, limpios y a la vista los productos de venta • Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo • Llevar el control de inventarios de ingresos y egresos de motos y repuestos. • Elaborar solicitud de nuevos pedidos y presentarlos a la administración para su trámite. • Buscar formas de dar a conocer los productos por medio de publicidad o promociones. • Llevar el control de ingresos y ventas semanal y mensual y presentarlos a la administración correspondiente. • Emitir facturas • Buscar soluciones viables a los problemas que se presenten en su departamento • Solicitar a la administración pedidos mensuales y por escrito de insumos y útiles de oficina necesarios para el desarrollo de actividades correspondientes al departamento de trabajo 	

Fuente: elaboración propia. 2016

Título del puesto	Operador de servicio técnico
Departamento	Servicio técnico
Jefe inmediato	Administrador
Requisitos del puesto	
Formación académica	Perito en Computación
Experiencia laboral	Mínimo dos años en servicio técnico.
Competencias / habilidades	Iniciativa, responsabilidad, buenas relaciones humanas, comunicación, compromiso, amplios conocimientos en reparación de equipo de cómputo, instalación y actualización de programas, etc.
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo • Atender a las personas que requieren el servicio • Realizar reparaciones y mantenimiento de equipo de cómputo y otros que sean de su competencia. • Llevar el control de ingresos de equipos para reparación o mantenimiento (fecha y hora de ingreso) • Llevar el control de sus ingresos económicos • Presentar informes mensuales y semanales de los ingresos o servicios realizados. • Buscar formas de dar a conocer el servicio por medio de promociones. • Buscar una solución viable a los problemas que se presenten en su lugar de trabajo • Realizar reparaciones o instalaciones a domicilio cuando el cliente lo solicite ya sea del servicio técnico o del departamento de ventas. • Emitir facturas • Instruir y apoyar al cliente en el buen uso de su equipo. 	

Fuente: elaboración propia. 2016

Título del puesto	Recepcionista y operario de imprenta
Departamento	Imprenta y fotocopiado
Jefe inmediato	Administrador
Requisitos del puesto	
Formación académica	Perito en dibujo técnico
Experiencia laboral	Con o sin experiencia
Competencias / Habilidades	Buenas relaciones humanas, responsabilidad, compromiso, iniciativa, concentración, creatividad, excelente ortografía, manejo de equipo de cómputo, Office, Photoshop, redes de internet, conocimientos de oficina, etc.
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo • Atender al cliente • Llevar control de pedidos por medio de stickers o fichas • Trabajar de manera ordenada y conforme el ingreso de pedidos • Realizar diseño e impresión de los productos solicitados por el cliente (material publicitario) • Elaborar encuadernados, folletos, boletines, manejo de fotocopias y todos los pedidos que se presenten y que corresponden al departamento de trabajo. • Llevar control de pedidos realizados durante el mes • Presentar informes detallados, semanales y mensuales de ingresos y productos entregados. • Realizar pedidos mensuales y por escrito de insumos, materiales, útiles o equipos necesarios para el desarrollo de las actividades del departamento. • Cuidar de la maquinaria, materiales y equipo de trabajo y aprovechar al máximo los recursos. • Emitir facturas • Buscar solución a los problemas que se presenten en su lugar de trabajo siempre que no sea necesaria la intervención de la administración. 	

Fuente: elaboración propia. 2016

Título del puesto	Recepcionista de internet
Departamento	Internet
Jefe inmediato	Administración
Requisitos del puesto	
Formación académica	Perito en computación/Secretaria Comercial con Orientación en Computación/Perito en Administración de Empresas con Orientación En Computación
Experiencia laboral	Con o sin experiencia
Competencias / Habilidades	Amabilidad, paciencia, honestidad, honradez, iniciativa, compromiso, dominio de paquete de office, conocimiento de redes sociales, conocimiento de manejo de oficina, etc.
Descripción de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo • Atender a la clientela • Realizar investigaciones, levantado de texto, impresiones, envío de correos electrónicos, etc. • Llevar el control de tiempo que el usuario ha utilizado el servicio de internet. • Buscar y proponer la implementación de nuevos proyectos para el departamento. • Proponer ofertas y promociones en su área de trabajo. • Llevar control de servicios solicitados por los clientes. • Presentar informe semanal y mensual de los ingresos que corresponden al departamento de trabajo. • Emitir facturas • Buscar solución a los problemas que se presenten en su lugar de trabajo siempre que no sea necesaria la intervención de la administración. • Presentar mensualmente y por escrito pedido de insumos y materiales necesarios para el desarrollo de actividades correspondientes a los servicios que se ofrecen. • Cuidar del equipo de trabajo que está a su disposición. 	

Fuente: elaboración propia. 2016

Conclusiones

1. En tecnomarket.com no existe un manual de funciones debido a que éstas se asignan con base a la capacidad y conocimiento de los empleados, esto ha generado duplicidad de actividades o actividades sin realizar adicional a la desorientación del puesto que se ejerce.
2. A través de la investigación se ha determinado el conocimiento de funciones por parte de los empleados y dio como resultado que existe una parte del recurso humano que desconoce sus tareas dentro de la empresa, a consecuencia de la falta de un documento que indique las tareas que le corresponde realizar.
3. La creación y aplicación del manual de funciones para los empleados de Tecnomarket.com dará solución a los problemas como excesiva rotación de puestos, pérdida de tiempo, actividades sin realizar, entre otros y que permita un mejor desarrollo de actividades laborales.
4. La Gerencia reconoce la importancia de implementar un manual de funciones como un medio para mejora de la empresa y como parte de esta investigación se realizará la entrega respectiva del documento para su aplicación.

Referencias

1. Bencomo, N. (2006) *Manual de descripción de cargos para el departamento de recursos humanos del hospital II Vigia*. Venezuela (Tesis de licenciatura)
2. Calleja, R. (2013) *Manual descriptivo de cargos y funciones para la coordinación de alimentos y bebidas del Sistema Teleférico De Mérida*. Venezuela. (Tesis de licenciatura)
3. Carrasco, J. (2009) *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local*. Granda España. (Revista)
4. Castillo, A. (2007) *Análisis de cargos y manual de funciones en una empresa manufacturera*. Colombia. (Tesis de Ingeniería)
5. Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. México, tercera edición.
6. Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. México. Octava Edición.
7. Delgado, G. y Alvarado, D. (2010) *Métodos de investigación*. México, Primera Edición.
8. Diego, B. y Herrera, J. (2010) *Manual de procedimientos administrativos, para el colegio Nacional Ibarra*. Ibarra Ecuador. (Tesis de ingeniería)
9. Hernández, Y. y Lezama, R. (2008) *Diseño de un manual de descripción y análisis de cargos para la empresa licorería La Florida C.A.* Venezuela. (Tesis de licenciatura)
10. Hernández, R. (2010) *Metodología de la investigación*. México, Quinta Edición.
11. Munguia, D. y Erazo, Z (2011) *Elaboración de un manual de puestos en ganaderos Agricultores Del Norte*. Honduras. (Tesis de maestría)

12. Ochoa, A. (2006.) *Diseño del manual de puestos y funciones de la institución intervida Guatemala*. Guatemala.(Tesis de ingeniería)
13. Ortiz, L. (2012) *Modelo de gestión de procesos de servicios de tecnología de información basado en librerías de infraestructura de tecnologías de información (Itil) para la administración pública nacional*. Venezuela. (Tesis de maestría)
14. Pérez, A. (2007) *Una propuesta comunicativa para la apropiación social de la ciencia y la tecnología por los indígenas ecuatorianos: La Experiencia Otavalo*, México. (Tesis de maestría)
15. Rocangali, A. (2006) *La riqueza de las ideas*, España Primera Edición.
16. Recinos, A. (2011) *La necesidad de armonizar el derecho mercantil internacional en beneficio de las actividades comerciales de compra venta de mercancía en Guatemala*. Guatemala.(Tesis de licenciatura)
17. Terán, A. (2014) *Manual de organización para la empresa Esteticaunisex Olivia*, México. (Tesis de licenciatura)

ANEXOS

Anexo 1
Análisis FODA (fortalezas y oportunidades)

FODA Tecnomarket.com	
Internas	Externas
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Estar legalmente constituida • Calidad de los productos • Red de proveedores • Garantía de productos • La ubicación • Posicionamiento en el mercado • Variedad de productos y servicios • La experiencia adquirida a través de los años • Valores agregados a los productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer clientela • Expansión • Ingreso de nuevos productos • Implementación de nuevos servicios

Fuente: elaboración propia en base a entrevista realizada a la Gerencia de Tecnomarket.com. 2015

Anexo 2

Análisis FODA (debilidades y amenazas)

Internas	Externas
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de instalaciones propias • Falta de Recurso Humano. • Inexistencia de manuales administrativos(Perfil de puestos, manual de funciones, manual de políticas, manual de bienvenida, entre otros) • Incumplimiento de funciones del personal de trabajo. • Deficiencias en la atención y servicio al cliente • Falta de un programa de capacitación de personal. • Falta de un programa de motivación. • Falta de capital propio. • Falta de controles internos de actividades realizadas o servicios prestados. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia • Piratería • El desempleo • Desastres naturales • Barreras de acceso a financiamientos.

Fuente: elaboración propia en base a entrevista realizada a la Gerencia de Tecnomarket.com. 2015

Anexo 3

Boleta de encuesta para el personal de Tecnomarket.com

Universidad Panamericana de Guatemala, extensión Barillas.

Boleta de encuesta dirigida al personal de Tecnomarket.com, Barillas, Huehuetenango, sobre la creación de un manual de funciones para el personal de la empresa.



Instrucciones: lea detenidamente cada interrogante y responda de manera correcta marcando con una X en el cuadro donde corresponda.

1. ¿Considera usted que todos los empleados de la empresa cumplen con las funciones o tareas que le corresponden?

SI

NO

2. ¿En algún momento le han especificado a usted los límites de sus tareas o funciones, es decir qué le corresponde hacer y qué no?

SI

NO

3. ¿Conoce usted exactamente cuáles son sus funciones dentro de la empresa?

SI

NO

4. ¿En algún momento ha realizado actividades correspondientes a otro puesto de trabajo?

SI

NO

5. ¿Considera usted que es importante implementar un manual que describa las funciones de cada empleado dentro de la empresa?

SI

NO

6. ¿Considera usted que un manual de funciones mejoraría el cumplimiento de tareas en los diferentes puestos de trabajo?

SI

NO

7. ¿Tiene usted un puesto o área de trabajo específica dentro de la empresa?

SI

NO

Anexo 4

Ficha de observación



Universidad Panamericana de Guatemala, extensión, Barillas
 Guía de observación en el área tangible e intangible de
 Tecnomarket.Com, Barillas, Huehuetenango.



Aspectos tangibles	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Ventilación				
Iluminación				
Orden				
Higiene				
Instalaciones				
Espacio				
Presentación de los empleados				
Definición de departamentos				
Aspectos intangibles del RRHH	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Respeto entre compañeros				
Relación entre empleados				
Coordinación de tareas				
Capacidad en el desarrollo de funciones				
Cooperación mutua.				

Fuente: elaboración propia, con base en la necesidad de investigación de campo. 2016.

Anexo 5

Entrevista dirigida a la Gerencia



Universidad Panamericana de Guatemala, extensión Barillas
Entrevista dirigida a la Gerencia Administrativa de Tecnomarket.com,
Barillas, Huehuetenango.



Pregunta	Respuesta
¿Cuál es la forma de asignar funciones o tareas a los empleados de la empresa?	
¿Qué tan frecuente es la rotación de personal en los diferentes puestos?	
¿Para usted en qué contribuiría un manual de descripción de funciones?	
¿Cuenta usted con algún documento que describe las funciones de los diferentes puestos de trabajo?	
¿Los empleados son responsables en el cumplimiento de sus tareas aun cuando no se les supervisa?	
¿Existen actividades en la empresa que se desconoce a qué puesto pertenecen?	
¿Estaría usted dispuesto a implementar un manual de funciones que describa las tareas de cada empleado dentro de la empresa? ¿Por qué?	

Fuente: elaboración propia, con base en la necesidad de investigación de campo. 2016.

Anexo 6
Solicitud de autorización de Práctica Empresarial Dirigida en
Tecnomarket.com

Santa Cruz Barillas, noviembre de 2015

A: Melvin Cardona López
Gerente General
Tecnomarket.com
Barillas

Yo, Anabela Carolina López Soliz, Estudiante de Licenciatura en Administración de empresas en la Universidad Panamericana, extensión Barillas, me identifico con mi Documento Personal de Identificación DPI No. 1928883311326. Ante usted con todo respeto expongo:

Actualmente estoy cursando el quinceavo trimestre de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, en la Universidad Panamericana de Guatemala, extensión Barillas. Por lo tanto para cierre de la misma necesito realizar Práctica Empresarial Dirigida, en una empresa que esté legalmente constituida y que posea de cinco a diez empleados. Por lo tanto a usted solicito:

- Se reciba la presente para su análisis correspondiente.
- Se me conceda la oportunidad de realizar la práctica empresarial dirigida en la empresa que usted dignamente dirige, bien sea en el departamento administrativo, financiero o mercadológico, pues es de mi conocimiento que esta empresa cumple con los requisitos solicitados por la universidad.
- De ser positiva su respuesta se me proporcione la información necesaria para el desarrollo y avance de la misma y se me confirme por medio de una carta de autorización, comprometiéndome a que la información y datos proporcionados sean exclusivamente para fines educativos.

De antemano agradezco su atención esperando una respuesta favorable.

Atte. 

Anabela López Solis
Estudiante Universidad Panamericana
Extensión Barillas



Anexo 7

Resolución de Práctica Empresarial Dirigida en Tecnomarket.com

A: Anabela Carolina López Soliz
Estudiante de Universidad Panamericana
Sede Barillas

Yo, Melvin Cardona López, Gerente General de Tecnomarket.com, Barillas, Huehuetenango.

Por este medio hago de su conocimiento que su solicitud para realizar Práctica Empresarial Dirigida en la empresa Tecnomarket.com ha sido aprobada, por lo que le informo que cuenta con la autorización para la elaboración de su evaluación integral, investigación y proyecto de Práctica, comprometiéndome a proporcionarle la información y datos necesarios para el desarrollo de su proyecto el cual será de beneficio para el mejoramiento y desarrollo administrativo de nuestra empresa, con la condición que le dé el uso adecuado y solicitado a la información brindada.

Santa Cruz Barillas, noviembre de 2015

Atte,



Melvin Cardona López
Gerente General
Tecnomarket.com, Barillas

